MANUAL PRÁCTICO DE GESTIÓN DE PROYECTOS





CRÉDITOS

Colectiva Feminista para el Desarrollo Local
www.colectivafeminista.com

Autoras:
Marta Navarro
Laura Romero

Edición y Diseño:
Laura Romero

Diagramación:
Mariana Moisa

San Salvador, El Salvador 2012

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia de Cooperación Paz y Solidaridad,

ÍNDICE





1. PRESENTACIÓN

Este manual es una iniciativa de la **Colectiva Feminista para el Desarrollo Local**, la **Asociación Nacional de Regidoras, Síndicas y Alcaldesas Salvadoreñas, (ANDRYSAS**) y la **Unión Salvadoreña de Organizaciones Locales de Mujeres (Unión de Mujeres)**, en un esfuerzo encaminado a fortalecer la capacidad de gestión de proyectos de las mujeres pertenecientes a organizaciones que conforman parte de la Unión de Mujeres, entendidas éstas como agentes de desarrollo local.

El documento presenta el ciclo de gestión de proyectos desde el enfoque de Marco Lógico. El ciclo del proyecto está compuesto por 3 etapas: la preparación (incluye la identificación y la formulación), la ejecución y la evaluación.

El enfoque de género y participativo están integrados a lo largo de todo el documento, ya que son imprescindibles si se desea lograr proyectos orientados hacia la justicia social y el desarrollo.

Se pretende que este manual se convierta en una guía práctica, donde se definen conceptos clave, e incluye ejemplos y lecciones aprendidas de experiencias anteriores.

2. ¿POR QUÉ APRENDER A GESTIONAR EL CICLO DE PROYECTOS?

1º Porque existe un **PROBLEMA** de desarrollo generado por la falta o deficiencia de un servicio social básico o por el incumplimiento de los derechos humanos y debemos saber identificarlo. A esta situación la llamamos **SITUACIÓN ACTUAL**. Por ejemplo, la violencia contra las mujeres en la comunidad Santa Eugenia.

2º Porque ante La **SITUACIÓN ACTUAL** problemática queremos conseguir una **SITUACIÓN FUTURA** mejor, es decir, la **SITUACIÓN DESEADA**. Por ejemplo, que las mujeres tengan una vida libre de violencia en la comunidad Santa Eugenia.

3º Porque para conseguir la **SITUACIÓN DESEADA FUTURA** necesitamos de una **INTERVENCIÓN**, a la que llamaremos PROYECTO. Por ejemplo, garantizar el derecho de las mujeres al goce de una vida libre de violencia.

4º Porque tenemos que saber **FORMULAR y EJECUTAR EL PROYECTO** correctamente para dar una **RESPUESTA** al problema promoviendo el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades técnicas: identificando y priorizando necesidades, problemas y potencialidades; planificando, ordenando y organizando las actividades para tener una visión integral y articulada de las fases del proyecto y ejecutando y evaluando de manera participativa y transparente.

3. NO DEBEMOS OLVIDAR: PARTICIPACIÓN Y GÉNERO

¿Qué es la participación?

La participación es la manera cómo se involucran las personas a lo largo de todo el ciclo del proyecto, desde la formulación hasta la evaluación. Debemos conseguir empoderar a las personas y organizaciones con las que trabajamos para asegurar que participen en todo el proyecto y sigan participando una vez acabe la ayuda del donante, y a esto le llamamos sostenibilidad.

Es más, la participación es un derecho y un deber de todas las personas involucradas directa o indirectamente en el proyecto y son estas personas las que mejor conocen sus necesidades, sus problemas, sus soluciones y sus potencialidades.

Las preguntas clave que nos pueden servir para analizar el grado de participación en la gestión del proyecto son:

¿Quiénes son las personas participantes?
¿De qué manera participan?
¿Quién toma las decisiones del proyecto?
¿Qué se puede hacer para mejorar la participación de las mujeres?

Para hacer un análisis de la participación de las mujeres en los proyectos podemos emplear las siguientes preguntas (Adaptación: de la Cruz, C, 1998):

-¿Las mujeres participaron a título personal ó en representación de las organizaciones femeninas? ¿Qué porcentaje representaron las mujeres en el total de personas participantes?
-¿Hasta qué grado participan los hombres y las mujeres del grupo destinatario en la toma de decisiones relativas al proyecto?

-¿Se facilitó a las mujeres de espacios o apoyos especiales para la formulación de sus intereses por su condición de mujer?

-¿Quién aporta la mano de obra, los recursos financieros y materiales, hombres o mujeres?

-¿Quiénes se benefician con los recursos y el resultado esperado del proyecto?

-¿Quién(es) serán responsables de la continuación de las actividades del proyecto (sostenibilidad)?

-¿Se ha tomado en consideración si todas las partes tienen las capacidades para participar: tiempo, recursos, cualificaciones, poder tomar decisiones, entre otras?

4. ¿CÓMO ESTÁ ESTRUCTURADO EL MANUAL?

El manual está formado por tres módulos que corresponden a las tres etapas del ciclo del proyecto, los cuales estarán representados por diferentes símbolos:

La preparación compuesta por las fases de:

identificación y la fase de formulación

La ejecución y la evaluación



5. ¿CÓMO ESTÁ ESTRUCTURADO CADA MÓDULO?

Cada módulo estará estructurado en los siguientes apartados, los cuales se identifican con un símbolo de la siguiente forma:



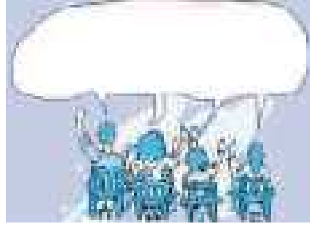
Nombre y objetivo de las fases: lo que se pretende conseguir una vez completada cada fase.



Pasos que se deben seguir para completar cada fase.



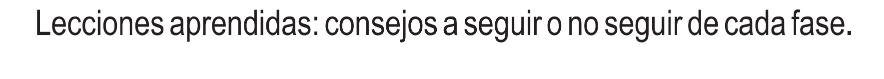
Herramientas que podemos ocupar para llevar a cabo cada fase.



Participación: cómo podemos promover la participación de las personas involucradas en el proyecto y cómo podemos ver si la participación ha sido adecuada.



Género: cómo podemos incluir y evaluar el enfoque de género.

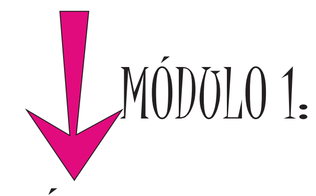


Lecciones aprendidas: consejos a seguir o no seguir de cada fase.

Resultado: lo que debemos lograr una vez acabada cada fase.

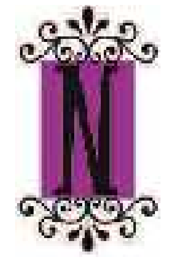


Evaluación: lo que debemos verificar antes de pasar a la siguiente fase.



MÓDULO 1:

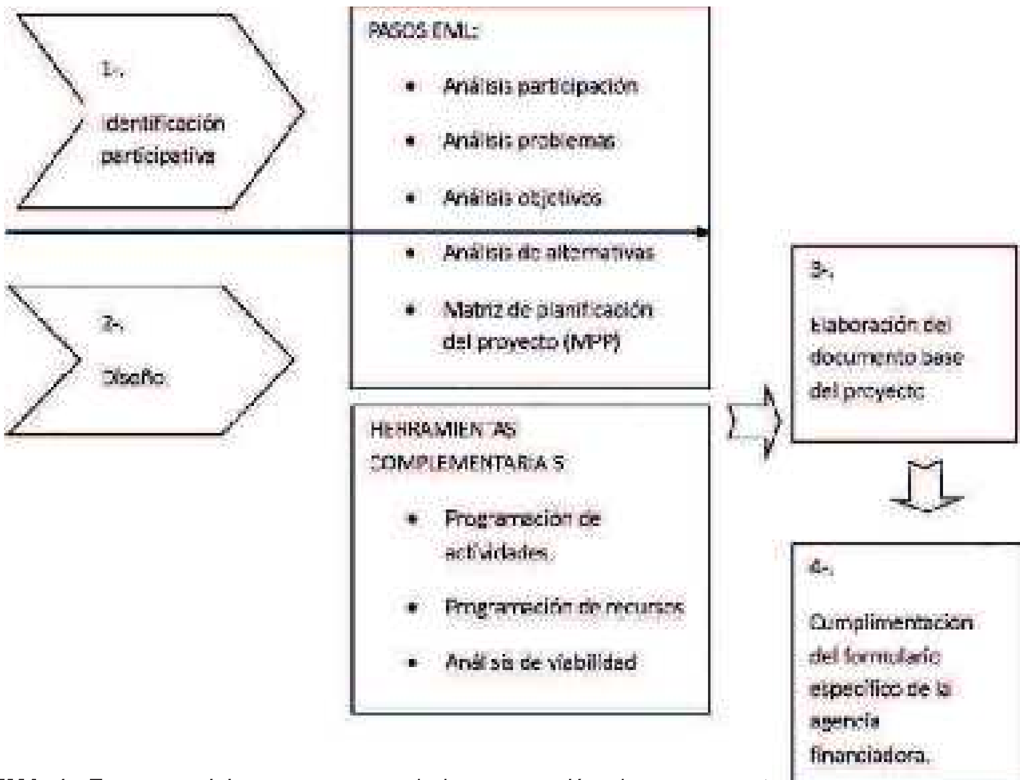
¿CÓMO VAMOS A PREPARAR EL PROYECTO?



La preparación es la etapa en la que elaboraremos las ideas principales del proyecto, conociendo la situación real e imaginando la situación deseada futura que queremos.

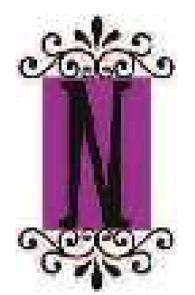


Para preparar el proyecto necesitamos:
Identificar las necesidades con el diagnóstico participativo.
Diseñar el proyecto.



ESQUEMA 1. *Esquema del proceso general de preparación de un proyecto utilizando el EML. (Gómez Galán y Cámara, 2003)*

FASE 1: LA IDENTIFICACIÓN



La identificación es la fase inicial del proyecto y su objetivo es conocer y explicar la situación actual que tenemos (tanto problemas como potencialidades) y la situación futura que queremos lograr y cómo llegar a ella; contando con la participación de todas las partes implicadas, por eso lo llamamos diagnóstico participativo.



DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO	METODOLOGÍA ENFOQUE DE MARCO LÓGICO
1-. Identifica y caracteriza a la población afectada por el problema: SITUACION ACTUAL.	Análisis de participación Análisis de problemas
2-. Identifica la situación deseada que se quiere lograr: SITUACIÓN DESEADA FUTURA	Análisis de objetivos
3-. Analiza las alternativas de intervención .	Análisis de alternativas

***Esquema 2.** Etapa de identificación (González Gómez, 2007)*

PASO 1. Primero de todo:

PASO 1.1. Conformaremos un equipo de trabajo (equipo gestor)

Cuando queremos elaborar un proyecto es porque hemos visto que hay una necesidad, es decir, un servicio básico que no se cumple o una situación de incumplimiento de derechos y que genera un problema (p.ej. que las mujeres cooperativistas no reciben ingresos para mantener a su familia).

A partir de esa preocupación debemos formar un equipo de trabajo con 5-10 personas involucradas en esta necesidad-problema que estamos viendo. Es bueno que participen representantes de la organización local (pública o privada), de las instituciones locales, de la organización internacional si la hay, así como representantes de cualquier organización implicada de la población beneficiaria (grupos de mujeres, organizaciones juveniles, junta comunal, hospital, escuelas, universidad,…).

En nuestro equipo:
-Tenemos un objetivo común
-Debemos potenciarnos al compartir conocimientos
-Tenemos comunicación y relación abierta.
-Somos flexibles y nos adaptamos a cada realidad.
-Utilizamos herramientas y métodos que nos ayudan a rendir mejor.
-Nos reconocemos el éxito y nos apoyamos en los problemas.
-Estamos motivados e ilusionados por trabajar conjuntamente.
-Tenemos conocimientos en las materias en las que vamos a trabajar.

PASO 1.2. Prepararemos un Taller de Elaboración del perfil de Proyecto

Una vez conformado el equipo de trabajo, convocaremos a todas las personas que lo forman para participar en un taller de elaboración del perfil de proyecto.

Debemos hacer la convocatoria con tiempo suficiente para contar para que asistan el mayor número de personas. En la invitación debe quedar muy claro el objetivo del taller, el lugar donde se realizará y el horario.

Antes de iniciar el taller debemos confirmar la asistencia de las personas que asistirán y, además, tener preparados los materiales necesarios y coordinado el tema logístico (alimentación, transporte, hospedaje,…)

PASO 1.3. Y en el Taller de Elaboración del perfil del Proyecto…

Una vez ya estemos en el taller y antes de iniciar debemos presentar a todas las personas participantes en el taller, aclarar el objetivo y la agenda que hay preparada para los diferentes días. Es importante aclarar las dudas que surjan y la metodología.

PASO 2: Identificaremos la situación actual a través del análisis de participación y del análisis de problemas.

PASO 2.1. ¿Cómo hacemos el análisis de participación?



El análisis de participación debe tener en cuenta las necesidades prácticas, los intereses estratégicos y los aportes de todas las partes involucradas en el proyecto, para que sepamos con quién podemos contar en la ejecución del proyecto.
Es importante revisar las partes involucradas que hemos seleccionado, así como su participación e involucramiento para asegurarnos que contamos con la máxima información posible por parte de todas ellas.

Esa revisión la haremos a través del análisis de participación, debemos:

- **Identificar todas las partes interesadas o afectadas de una u otra forma**: posibles personas beneficiarias directas (que reciben los productos del proyecto) e indirectas (aquellas personas sobre las que produce impacto el proyecto), personas perjudicadas, instituciones públicas y privadas que tengan presencia en el lugar y experiencia, etc.

- **Seleccionar los grupos de personas que consideremos más importantes (según nuestra prioridad) y analizarlos** según sus necesidades, intereses, fortalezas, limitaciones, relaciones, conflictos, etc.

- **Decidir con qué grupos trabajaremos** y la implicación de cada uno de ellos, explicando las razones de nuestra selección.



Presentar este análisis en un **cuadro matriz** donde se recoja toda esta información, tal como se presenta a continuación.

GRUPO	INTERESES	FORTALEZAS	LIMITACION	NECESIDAD	POTENCIAL OPOSITOR	DEMANDAS PARA EL PROYECTO

Esquema 3. *Matriz de involucradas o de participación.*

El análisis de participación con enfoque de género responde a las siguientes preguntas:
¿Quiénes son las personas beneficiarias?
¿Quiénes participan? ¿Mujeres, hombres, ambos?
¿Cuáles son los obstáculos para la participación de las mujeres?
¿Qué capacidad y herramientas tienen las organizaciones participantes de representar los intereses de las mujeres en la ejecución del proyecto? ¿Qué capacidad tienen las y los integrantes de la organización para adoptar un enfoque de género, qué tan sensibilizado/as están y qué experiencia tienen? ¿Estas organizaciones son aceptadas por el grupo beneficiario (hombres y mujeres)?



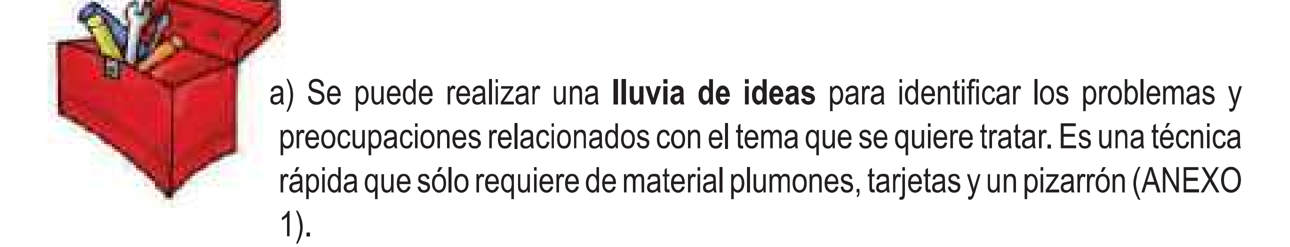
PASO 2.2. ¿Cómo hacemos el análisis de problemas?



Este análisis sirve para entender la situación negativa actual que se desea cambiar. Se debe llegar a un consenso sobre el problema principal, causas y consecuencias entre todas las personas asistentes al taller.

El análisis de problemas debe comprender las siguientes etapas:

1. Identificar los problemas relacionados con el tema que queremos tratar mediante una lluvia de ideas. Cada problema se escribirá, en negativo, en una tarjeta.
2. Identificar el problema principal, es decir, aquel que más afecta a los grupos beneficiarios. La tarjeta de este problema se colocará en el centro.
3. Se organizan todos los problemas alrededor del problema focal elaborando un “árbol de problemas”, de forma que las causas (¿por qué ocurre el problema?) queden por debajo, como las raíces, y las consecuencias (¿qué pasa si continúa el problema?) por encima, como las ramas.



a) Se puede realizar una **lluvia de ideas** para identificar los problemas y preocupaciones relacionados con el tema que se quiere tratar. Es una técnica rápida que sólo requiere de material plumones, tarjetas y un pizarrón (ANEXO 1).

b) Una vez tengamos el listado de problemas utilizaremos la técnica del **árbol de problemas** para identificar el problema principal, las causas y las consecuencias. Es una técnica rápida y que requiere pocos costos.



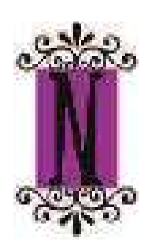
Deficiencias posibles en la determinación y ordenamiento de los problemas (Gómez, M. y Cámara, L., 2003)*:*

- Los problemas se deben identificar con la participación de los grupos beneficiario/as
- Cada problema debe tener más de una causa.
- Al hacer el ejercicio se observa que algunos problemas son, a su vez, causa y efecto o bien que otros problemas no están relacionados con el problema principal y quedan sueltos. Hay que saber definir dónde se colocan o, en caso de considerarlo necesario, si se eliminan.



Veamos un ejemplo:

Problema identificado:	Las 50 mujeres de las cooperativas no tienen ingresos regulares.
Causas: ¿Por qué ocurre el problema?	Gran parte del tiempo dedicado a la carga doméstica. Formación recibida no incluye técnicas innovadoras ni variadas, tampoco la gestión del proceso productivo. Recursos insuficientes para invertir. Mercado reducido al hacer las ventas a pie.
Consecuencias: ¿Qué pasa si continúa el problema?	Abandono de la cooperativa dado que necesitan ingresos para mantener a la familia. Pérdida de valores cooperativistas. Desaparición de la cooperativa. Desmotivación por mejorar los productos. Imposibilidad de competir con otros mercados



PASO 3. Identificamos la situación deseada: ¿Cómo hacemos el análisis de objetivos?

En este paso el árbol de problemas se transforma en un árbol de objetivos, el cual representa la situación deseada que se quiere conseguir con el proyecto.

El análisis de objetivos lo haremos de la siguiente manera:

1. Transformaremos los elementos del árbol de problemas en objetivos diferenciados por género, expresándolos como condiciones positivas. Lo que eran **CAUSAS** del problema ahora serán los MEDIOS para lograr un fin. Lo que era CONSECUENCIAS en el árbol de problemas ahora son los FINES. Lo que era el PROBLEMA FOCAL, se convierte en nuestro OBJETIVO PRINCIPAL.

2. Revisaremos las relaciones medios-fines ya que, al transformar los problemas en objetivos, no se transforman automáticamente las relaciones causa-consecuencia en relaciones medio-fin. Para verificar las relaciones medios-fines nos debemos preguntar: **¿cómo?**

Deficiencias posibles en la definición de objetivos (Gómez, M. y Cámara, L., 2003):

-Definir los objetivos de manera poco clara.

-Incorporar en el enunciado de los objetivos muy generales. Ejemplo: "reducida la marginalidad", "mejorada la integración social", "aumentado el desarrollo", etc.

- Plantear los objetivos de manera poco realista. Ej.: ante la escasez de cosecha el objetivo no debería ser "cosechas abundantes" sino "aumentadas las cosechas".

- Confundir los objetivos con las acciones necesarias para alcanzarlos (dar un curso, equipar, construir, etc.). Ejemplo: "Mejorar los caminos" no es un enunciado correcto de un objetivo, sino de una actividad. Un enunciado correcto puede ser "caminos transitables para el tráfico rodado todo el año".

- Redactar los objetivos y resultados como proceso y no como una situación ya alcanzada.
- Incluir más de un objetivo específico en un mismo proyecto.



Veamos un ejemplo:

Objetivo general:	Las 50 mujeres de las cooperativas aumentan sus ingresos regulares.
Objetivo específico:	Las 50 mujeres de las cooperativas son fortalecidas para la comercialización de sus productos.
Medios /resultados (deben orientarse a resolver una causa identificada): ¿Qué conseguiremos?	La cooperativa ha fortalecido a las mujeres en diversidad de técnicas innovadoras, cooperativismo, equidad de género y gestión del proceso productivo. Las mujeres aumentan sus recursos para invertir. Las mujeres mejoran sus medios de desplazamiento para comercializar sus productos fuera de su comunidad.
Fines/Impacto: ¿Qué pasará al conseguir los resultados?	Las mujeres se mantienen como cooperativistas activas. Las mujeres mejoran los productos a comercializar. La cooperativa participa en Ferias municipales e intermunicipales de comercio.

PASO 4: Identificar las alternativas para pasar de Situación Actual a Situación Deseada: ¿Cómo haremos el análisis de alternativas?

El análisis de alternativas nos ayudará a ver cómo podemos conseguir el cambio de la situación actual a la situación deseada. Con el análisis de alternativas compararemos las distintas estrategias para elegir la mejor alternativa para el proyecto.

En el árbol de objetivos las alternativas aparecen en las “raíces” que nos llevan al objetivo principal, que son los medios.

En el análisis de estrategias debemos:

1. Identificar las posibles alternativas del árbol de objetivos (ramas medios) y se escribe cada una en una tarjeta.

2. Discutir las implicaciones para todos los grupos afectados por cada alternativa y compararlas para elegir la mejor.

   Para evaluar las diferentes alternativas se debe tener en cuenta, entre otros, los siguientes criterios: los intereses estratégicos y necesidades prácticas de las personas beneficiarias y las otras partes involucradas (desagregadas por sexo), los recursos financieros y de personal, el tiempo disponible, las experiencias previas, la probabilidad de alcanzar el objetivo de manera eficaz, los riesgos, la sostenibilidad, las prioridades de las políticas de desarrollo, etc. Es aconsejable elaborar una matriz de alternativas.

   a) Elaborar una matriz de alternativas que puntúe de 1 a 5 cada una.

CRITERIOS	ALTERNATIVAS O ESTRATEGIAS		
	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Costo			
Tiempo			
Sostenibilidad			
Riesgos			
Implicación beneficiario/as			
Prioridades políticas de desarrollo			
Impacto			
Otros posibles criterios			
PUNTUACIÓN			
VALORACIÓN			

Esquema 4. Matriz de alternativas.

b) Para la discusión se puede utilizar el método FODA o el método de pesos ponderados que se explican en los ANEXOS 2 y 3.



Deficiencias posibles en el análisis de alternativas (Gómez, M. y Cámara, L., 2003):

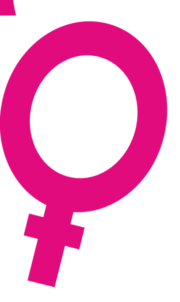
- No se expresan los criterios que nos han ayudado a seleccionar la alternativa elegida.
- No se hace referencia a la valoración de las alternativas de proyecto, desechadas.
- Elegir más de una o dos alternativas para un proyecto.



Objetivo general:	Las 50 mujeres de las cooperativas aumentan sus ingresos regulares.
Objetivo específico:	Las 50 mujeres de las cooperativas son fortalecidas para la comercialización de sus productos.
Estrategias (se parte desde los medios):	Fortalecer a las mujeres en diversidad de técnicas innovadoras, cooperativismo, equidad de género, gestión del proceso productivo y autogestión de recursos.
Actividades:	Capacitaciones en los temas mencionados. Jornadas de experiencias exitosas. Concursos motivadores sobre creatividad productiva. Creación de alianzas con medios de transporte, bancos, … Creación de microempresas.

PASO 5. Roles de personas, organizaciones y/o instituciones participantes

Una vez finalizado el análisis de alternativas ubicamos a las partes involucradas presentes en el taller en el árbol de alternativas, a través de tarjetas con el nombre de cada una de las organizaciones. De esta manera se empiezan a observar las posibilidades de colaboración de cada grupo involucrado en las diferentes alternativas, así como sus dentro del proyecto.



El análisis de género en la fase de identificación se debe realizar haciendo uso de diferentes métodos y técnicas que recojan datos desagregados por sexo y analizarlos (De la Cruz, C., 1998):

ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN	HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS DE GÉNERO
1-. Análisis geográfico y demográfico.	Desagregación de datos por sexo (los mismos aspectos que en el cuadro de abajo pero a nivel de todo el área geográfica)
2-. Análisis del grupo beneficiario: -División sexual del trabajo. -Acceso y control de los recursos. -Posición socio-política y participación en la toma de decisiones tanto a nivel familiar/doméstico y comunitario como en la sociedad en general. -Necesidades prácticas en intereses estratégicos. -Características de cada categoría de los grupos: intereses, potencialidades, limitaciones, necesidades y demandas específicas en relación al proyecto a ejecutar.	-Desagregación de datos por sexo, observando aspectos como sector socio-económico, etnia, religión, edad, etc. -Perfil de actividades e ingresos. -Perfil de acceso y control de los recursos. -Perfil posición socio-política de mujeres/hombres. -Perfil de toma de decisiones. -Perfil de participación en las instituciones. -Perfil de las necesidades prácticas y de los intereses estratégicos de género (ANEXO 2)
3-. Análisis institucional: -Organizaciones del grupo beneficiario. -Organizaciones ejecutoras del proyecto. -Organizaciones colaboradoras o involucradas.	-Perfil institucional en materia de género.
4-. Análisis del marco de las políticas de género y desarrollo	Se refiere a las políticas específicas, neutrales y a las políticas oficiales.



Una vez finalizada la fase de identificación, debemos ser capaces de responder las siguientes preguntas para poder pasar a la siguiente fase:

¿Cuál es el problema? ¿Qué magnitud tiene?

¿Cuál es el entorno demográfico, geográfico, económico y social del problema?

¿Cuáles son las principales causas y consecuencias?

¿Quiénes son las personas o instituciones/organizaciones afectadas? ¿Qué intereses tienen?

¿Qué potencialidades y limitantes tienen las personas afectadas?

¿Cuáles son los actores relevantes para solucionar el problema?

¿Qué estrategias existen para solucionar el problema?

¿Cuáles son las principales dificultades para enfrentarlo?

¿Se ha garantizado la participación de personas de ambos sexos y de todas las edades?

FASE 2: LA FORMULACIÓN

En esta parte de la gestión del proyecto comenzaremos a hacer uso de la Matriz de Marco Lógico (MML) o Matriz de Planificación del Proyecto (MPP), que nos servirá para el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del mismo: Debemos rellenar la matriz con los insumos recogidos en la fase de identificación para dar respuesta al problema.

Es bien importante seguir los pasos en orden para que el proyecto tenga coherencia e ir revisando y modificando la Matriz de Marco Lógico a lo largo de todo el proceso del proyecto.

	Lógica Intervención	Indicadores	Fuentes y Medios de verificación	Hipótesis: Condiciones que existen y escapan al control del proyecto: factores de riesgo o de éxito para que el proyecto se cumpla.
Objetivo General (OG)	¿Cuál es el objetivo general al que va a contribuir la acción para la solución del problema de desarrollo.	Indicadores relacionados con el Objetivo General. Cuantitativos y/o cualitativos	Fuentes de información apropiadas (primarias o secundarias)	
Objetivo Específico (OE) (solo uno)	¿Qué se debe lograr para contribuir al Objetivo General? Debe expresarse en resultado.	Indicadores que muestren que se ha conseguido el Objetivo Específico.	Fuentes información apropiadas y métodos para su recolección.	Factores y condiciones necesarias para conseguir el OE. Riesgos
Resultados esperados	Logros que permiten alcanzar el Objetivo Específico con los recursos de proyecto Expresados como producto. Viabilidad	Indicadores que verifiquen haber alcanzado los resultados	Fuentes de información apropiada y métodos para conseguir esa información	Condiciones externas para obtener los Resultados Esperados en tiempo.
Actividades	¿Qué intervenciones concretas y en qué orden se realizaran para conseguir resultados? Expresadas como acciones. Eficacia	MEDIOS detallados necesarios para desarrollar las actividades Recursos: (Material, personal, suministros)	Fuentes información sobre la marcha de la acción. COSTES: dinero	Condiciones previas para la puesta en marcha y realización de las actividades.

Esquema 5. *Matriz de Marco Lógico (MML)*

La MPP se basa en dos tipos de relaciones:

A) La lógica vertical, que nos dice que a partir de la realización de unas actividades se irán alcanzando unos resultados, que lograrán el objetivo específico del proyecto y contribuirán al objetivo general. Todo esto se cumplirá si las hipótesis se cumplen para cada nivel.

	Lógica Intervención	Indicadores	Fuentes y Medios de verificación	Hipótesis
Objetivo General				
Objetivo Específico				
Resultados esperados				
Actividades		MEDIOS	COSTOS	

Esquema 6. *Elementos de la lógica vertical.*

B) La lógica horizontal, que completa lo anterior y permite evaluar la intervención a través de indicadores y medios de verificación.

	Lógica Intervención	Indicadores	Fuentes y Medios de verificación	Hipótesis
Objetivo General				
Objetivo Específico				
Resultados esperados				
Actividades		MEDIOS	COSTOS	

Esquema 7. *Elementos de la lógica horizontal.*



PASO 1. ¿Cómo diseñaremos el proyecto?

PASO 1.1. Se extraen los principales elementos del árbol de objetivos y se transfieren a la primera columna de la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP) o Matriz de Marco Lógico (MML). La matriz se empieza a rellenar de arriba hacia abajo.

	Lógica Intervención	Indicadores Verificables Objetivamente	Fuentes y Medios de verificación	Hipótesis
Objetivo General				
Objetivo Específico				
Resultados esperados				
Actividades		MEDIOS	COSTES	

OG: 50 mujeres de las cooperativas aumentan sus ingresos regulares.

OE: 50 mujeres de las cooperativas son fortalecidas para la comercialización de sus productos.

RE 1: 50 Mujeres capacitadas

ACT 1.1: Creación microempresas

ACT 1.2: Capacitaciones para 50 Mujeres capacitadas

ACT 1.3: 3 intercambios experiencias.

ACT 1.4: Concursos innovar productos

Esquema 8. *Traspaso información a la MML*

En el esquema 8 hemos tomado el objetivo general (OG) y el objetivo específico (OE) que habíamos obtenido del árbol de objetivos y los colocamos en el cuadro. Los medios (ramas) del árbol de objetivos se transformaran en los resultados (RE) A partir de este punto pensaremos qué actividades necesitamos (ACT) realizar para conseguir esos resultados.

PASO 1.2. Se elabora los recuadros de medios y costos.

Los medios hacen referencia a los recursos, tanto materiales como personales que necesitamos para llevar a cabo las actividades. Deben ir bien detallados.

Los costos son el monto económico de los medios que se necesitan para cada actividad.

Esta tabla puede orientar sobre la manera como trabajar este paso.

Actividad 1: Capacitaciones en técnicas innovadoras, cooperativismo, equidad de género, autogestión de recursos y gestión del proceso productivo.				
Tipo medios	Unidad	Nº unidades	Coste Unitario	Coste Total
Recursos materiales	Equipo (prestado)	-	-	-
	Cartulinas	80	$ 0.25	$ 20.00
	Papel bond	100	$ 0.10	$ 10.00
	Plumones	20	$0.50	$ 10.00
	Tijeras	10	$ 0.25	$ 2.5
	Tirro	10	$ 0.20	$ 2.00
Salarios	1 facilitadora	8 días	$ 50.00	$ 400.00
Viáticos	Transporte (para 8 días)	50 mujeres	$ 16.00	$ 800.00
	Alojamiento	-	-	-
Alimentación	Alimentación	51 mujeres	$ 10.00	$ 510.00
Espacio	Alquiler	8	$ 50.00	$ 400.00
			TOTAL ACTIVIDAD 1	$ 1754.50
Actividad 2:				

Esquema 9. Tabla de medios *y costos*

PASO 1.3. Rellenamos los recuadros de Indicadores.

Los indicadores miden el logro de los objetivos y los resultados y nos permiten observar los avances o retrocesos del proyecto al compararlos en diferentes momentos. El indicador nos dice cómo medimos lo que deseamos lograr, nuestras metas.

Los indicadores deben incluir: el grupo beneficiario (¿para quién?), la cantidad (¿cuánto?), la calidad (¿qué y cómo?), el tiempo (¿cuándo?) y la ubicación (¿dónde?).

Ejemplo de un indicador de un proyecto de capacitación: 50 mujeres cooperativistas (quién), de Suchitoto (dónde) son fortalecidas en temas de autogestión (qué) a través de 5 talleres (cómo) en la segunda quincena de Julio (cuándo).

Los indicadores de género (Adaptación: de la Cruz, C., 1998)

Los indicadores siempre han de estar desagregados por sexo para hacer visibles las diferencias entre la situación de las mujeres y la de los hombres. Los indicadores de género miden los efectos del proyecto en la situación de las mujeres y en las relaciones de género. Deben expresar:

-El logro de los objetivos y resultados para hombres y mujeres

-La manera en que mujeres y hombres se benefician del proyecto.

-La manera en que se miden los beneficios (ejemplo: acceso y control sobre beneficios).

Los indicadores ligados a las necesidades prácticas de género buscan medir la mejora en las condiciones de vida de mujeres y hombres.

Los indicadores ligados a los intereses estratégicos de género buscan medir el empoderamiento de las mujeres, es decir la mejora de condiciones necesarias para ser dueñas de su propio desarrollo.

Existen diferentes tipos de indicadores

- **Cuantitativos:** se definen como cantidad, espacio y tiempo, los podemos numerar, contar o clasificar.

- **Cualitativos:** se utilizan para medir cambios en actitudes y comportamientos, tomando en cuenta las opiniones de las personas con relación a los cambios en sus condiciones de vida, en sus relaciones sociales o en el ejercicio del poder y el liderazgo.

- **Indicadores de resultado:** están relacionados con los "Resultados" y hacen referencia a los productos que se obtienen después de realizar las actividades realizadas.
  Por ejemplo, los productos inmediatos de una jornada de capacitación serán el número de mujeres cooperativistas fortalecidas.

- **Indicadores de impacto:** relacionados con los objetivos y miden los efectos logrados, a largo plazo, en la población beneficiaria.
  Por ejemplo, los productos a largo plazo de una capacitación pueden ser nuevas estrategias de ventas y de gestión de las mujeres cooperativistas después de haber asistido a las jornadas de capacitación sobre autogestión.

- **Indicadores de proceso:** miden cómo se van realizando en el día a día las actividades, cómo se tomas decisiones, quién marca los ritmos de trabajo, si se promueve la participación de mujeres y hombres de la comunidad o no se les toma en cuenta, etc.
  Por ejemplo, garantizar la igual oportunidad de todas las mujeres cooperativistas a asistir a las jornadas de capacitación en autogestión.

Ejemplos de indicadores de género (de la Cruz, C., 1998):

Indicadores de proceso:
-Participación equitativa de mujeres y hombres en las cooperativas.

Indicadores de resultado:
-Índice de capacitación por sexo-Mejora en el status de las mujeres cooperativistas que hayan concluido sus jornadas de capacitación, con repercusiones en el aumento de oportunidades de empleo para mujeres.

Indicadores cualitativos:
-Disminución de la violencia contra las mujeres.
-Aumento del empoderamiento en el ámbito familiar y comunitario de las mujeres.

Indicadores cuantitativos:

-Aumento o disminución de los índices de empleo de las mujeres en comparación con el de los hombres.



		Indicadores
Objetivo general:	Las mujeres de las cooperativas aumentan sus ingresos regulares.	A Mayo de 2012, al menos la mitad de las mujeres de las cooperativas de El Salvador aumentan en un 20% sus ingresos regulares gracias a su fortalecimiento en la comercialización. Etc....
Objetivo específico:	Las 50 mujeres de la cooperativa de Suchitoto son fortalecidas para la comercialización de sus productos.	A Mayo de 2012, al menos 50 mujeres de las cooperativas de Suchitoto aplicarán nuevas técnicas de venta y gestión en su comercialización. Etc....
Resultados:	**R1.** Fortalecidas 50 mujeres de la cooperativa de Suchitoto en temas como diversidad de técnicas innovadoras, cooperativismo, equidad de género, gestión del proceso productivo y autogestión de recursos a final del 2011. **R2.** Cinco microempresas creadas por las mujeres de la cooperativa de Suchitoto.	A Mayo de 2012, al menos 5 microempresas habrán sido creadas por mujeres de las cooperativas de Suchitoto y estarán en funcionamiento. Etc....
Actividades:	**R1.A1.** Capacitaciones en diversidad de técnicas innovadoras, cooperativismo, equidad de género, gestión del proceso productivo y autogestión para 50 mujeres de la cooperativa de Suchitoto. **R1.A2.** Tres jornadas de experiencias exitosas con otras cooperativas de El Salvador. **R1.A3.** Un concurso motivador sobre creatividad productiva. **R2.A1.** Capacitación en la creación de microempresas. **R2.A.2.** Visitas a microempresas de la zona de Suchitoto.	A Mayo de 2012, al menos 50 mujeres habrán asistido a las capacitaciones. A Mayo de 2012, al menos 50 mujeres habrán asistido a las jornadas de experiencias exitosas. A Mayo de 2012, al menos 5 cooperativas habrán compartido jornadas de experiencias exitosas. A Abril de 2012, al menos 100 mujeres de las cooperativas de Suchitoto habrán participado en el concurso motivador de creatividad productiva. Etc....

PASO 1.4. Rellenamos los recuadros de fuentes de verificación

Las fuentes de verificación son los instrumentos con los que medimos los indicadores, para constatar que las metas de los objetivos, resultados y actividades se han cumplido en cantidad, calidad y tiempo. Los medios de verificación nos permiten demostrar lo que se ha alcanzado.

Las fuentes de verificación han de ser fiables (que la información sea cierta), accesibles (que la información esté disponible) y de costo razonable.

Ejemplo: Para los indicadores de una capacitación se pueden utilizar fuentes como la lista de asistencia, los ejercicios escritos y corregidos posteriores al taller, o la copia de un examen escrito de evaluación. Para medir la violencia contra las mujeres la fuente de verificación son los registros de la Policía Nacional o de los servicios de la Alcaldía que atiendan a las víctimas.

Errores en los indicadores y las fuentes de verificación. (Gómez, M. y Cámara, L., 2003):



-No disponer, al menos, de un indicador para cada objetivo y cada resultado.

-Elaborar indicadores incompletos que no especifiquen alguno de los siguientes elementos: cantidad (¿cuánto?), calidad (¿cómo?), tiempo (¿cuándo?), beneficiarios (¿quién?) y lugar (¿dónde?).

-Contar con indicadores que no disponen de fuente de verificación o no se pueden medir.



		Indicadores	M. Verificación
Objetivo general:	Las mujeres de las cooperativas aumentan sus ingresos regulares.	A Mayo de 2012, al menos la mitad de las mujeres de las cooperativas de El Salvador aumentan en un 20% sus ingresos regulares gracias a su fortalecimiento en la comercialización. Etc…	Entrevistas. Control de ingreso por comercialización.
Objetivo específico:	Las 50 mujeres de la cooperativa de Suchitoto son fortalecidas para la comercialización de sus productos.	A Mayo de 2012, al menos 50 mujeres de las cooperativas de Suchitoto aplicarán nuevas técnicas de venta y gestión en su comercialización. Etc…	Entrevistas. Visitas.
Resultados:	**R1.** Fortalecidas 50 mujeres cooperativistas de Suchitoto en diversidad de técnicas innovadoras, cooperativismo, equidad de género, gestión del proceso productivo y autogestión de recursos a mayo del 2012. **R2.** Cinco microempresas creadas por las mujeres de la cooperativa de Suchitoto.	A Mayo de 2012, al menos 5 microempresas habrán sido creadas por mujeres de las cooperativas de Suchitoto y estarán en funcionamiento. Etc…	Entrevistas. Documentos creación microempresas. Libro de registros movimientos ventas.
Actividades	**R1.A1.** Capacitaciones en diversidad de técnicas innovadoras, cooperativismo, equidad de género, gestión del proceso productivo y autogestión para 50 mujeres de la cooperativa de Suchitoto. **R1.A2.** Tres jornadas de experiencias exitosas con otras cooperativas de El Salvador. **R1.A3.** Un concurso motivador sobre creatividad productiva. **R2.A1.** Capacitación en crear microempresas. **R2.A.2.** Visitas a microempresas de la zona de Suchitoto.	A Mayo de 2012, al menos 50 mujeres habrán asistido a las capacitaciones. A Mayo de 2012, al menos 50 mujeres habrán asistido a las jornadas de experiencias exitosas. A Mayo de 2012, al menos 5 cooperativas habrán compartido jornadas de experiencias exitosas. A Abril de 2012, al menos 100 mujeres de las cooperativas de Suchitoto habrán participado en el concurso motivador de creatividad productiva. Etc…	Listados asistencia. Fotografías. Test conocimientos Listados asistencias. Fotografías. Memorias evento. Inscripciones. Fotografías. Sistematización resultados.

PASO 1.5. Rellenamos los recuadros de factores externos (hipótesis y riesgos).

Los factores externos, tanto los positivos (hipótesis) como los negativos (riesgos) son los acontecimientos, situaciones o decisiones que, estando fuera del control del proyecto, influirán en el éxito o fracaso del mismo.

Ejemplo: Para conseguir el resultado de mujeres cooperativistas fortalecidas se realizan capacitaciones, pero esto no es suficiente si luego estas mujeres abandonan las Cooperativas. Por eso, la condición que se tiene que dar (factor externo) para conseguir el resultado es que "las mujeres cooperativistas permanecen en la cooperativa".

Los factores externos se deben redactar como condiciones positivas y concretas para que podamos medirlos y darles seguimiento.

Si se realizan las actividades y se cumplen los factores externos ligados a las actividades se consiguen los resultados. Si se realizan los resultados y se cumplen los factores externos ligados a los resultados se consigue el objetivo específico. Si se consigue el objetivo específico y se cumplen los factores externos ligados al objetivo específico se consigue el objetivo general".

PASO 1.6. Rellenamos los recuadros de condiciones previas.

Las condiciones previas son requisitos que han de cumplirse antes del inicio del proyecto para que se ejecute con éxito (norma jurídica que afecte al proyecto, firma de un convenio, etc.).

Por ej. Para la capacitación de las mujeres cooperativistas se firma un acuerdo en el que todas estas mujeres continuarán, al menos, un año formando parte de la cooperativa y capacitando a sus compañeras en el tema de autogestión. Si esto no se cumple, difícilmente se podrá lograr fortalecer a la cooperativa.



		Factores externos (riesgos e hipótesis) y condiciones previas
Objetivo general	Las mujeres de las cooperativas aumentan sus ingresos regulares.	Que las políticas de cooperativismo se mantengan en el país. Que el municipio siga abierto a las prácticas de comercio alternativo.
Objetivo específico	Las 50 mujeres de la cooperativa de Suchitoto son fortalecidas para la comercialización de sus productos.	Que las mujeres, una vez fortalecidas, pongan en práctica sus nuevos conocimientos en comercialización.
Resultados	**R1.** Fortalecidas 50 mujeres cooperativistas de Suchitoto en diversidad de técnicas innovadoras, cooperativismo, equidad de género, gestión del proceso productivo y autogestión de recursos a mayo del 2012. **R2.** Cinco microempresas creadas por las mujeres de la cooperativa de Suchitoto.	Para generar sostenibilidad, se debe conseguir la condición previa del compromiso de que las mujeres cooperativistas fortalecidas multipliquen sus conocimientos con el resto de mujeres, de lo contrario, se corre el riesgo de que sólo queden fortalecidas las 50 mujeres y no se fortalezca toda la cooperativa.
Actividades	**R1.A1.** Capacitaciones en diversidad de técnicas innovadoras, cooperativismo, equidad de género, gestión del proceso productivo y autogestión para 50 mujeres de la cooperativa de Suchitoto. **R1.A2.** Tres jornadas de experiencias exitosas con otras cooperativas de El Salvador. **R1.A3.** Un concurso motivador sobre creatividad productiva. **R2.A1.** Capacitación en crear microempresas. **R2.A.2.** Visitas a microempresas de la zona de Suchitoto.	Que la persona que capacite a las mujeres sea de calidad y con experiencia en los temas a capacitar. Que las mujeres tengan la oportunidad y disponibilidad para asistir a las capacitaciones. Que se pueda conseguir el contacto con las otras cooperativas y microempresas de la zona para compartir experiencias. Que haya suficientes participantes inscritas para el concurso.

PASO 1.7. La planificación

En los pasos finales de la fase de formulación de un proyecto es necesario hacer un cronograma de las actividades que nos permita elaborar el presupuesto.

Estos elementos han de ser conocidos y aprobados por todas las partes involucradas en el proyecto.

Claves para una planificación participativa y con enfoque de género (de la Cruz, C., 1998):

- Emplear metodologías que den la oportunidad de participar activa del grupo beneficiario (mujeres y hombres).
- Prever lugar y hora de acuerdo con las necesidades del grupo beneficiario, teniendo en cuenta el escaso tiempo libre de las mujeres y, si es necesario, realizar encuentros por separado para cada grupo específico.
- Adaptar los métodos de planificación para la población analfabeta.
- Asegurar que las personas participantes tengan las mismas oportunidades para expresar su punto de vista.

El cronograma de actividades es una tabla llamada diagrama de Gantt que detalla la programación en el tiempo de las actividades y sub actividades a realizar.

Es muy útil para ver en qué momento debemos realizar cada acción y como se ordenan, así como para ver las personas que son responsables de ejecutarlas, los recursos y medios necesarios para su realización.

Este es un ejemplo de tabla a utilizar para la planificación:

ACTIVIDADES	AÑO				
	TRIMESTRE				
	I	II	III	IV	Responsables
RESULTADO 1: 50 mujeres cooperativistas capacitadas en temas de cooperativismo y autogestión.					
Actividad 1.1: Talleres de capacitación para mujeres cooperativistas.		■			Cooperativa y CFDL
Actividad 1.2: Jornadas de intercambio de experiencias exitosas.	■				Cooperativas, CFDL y Alcaldía
Actividad 1.3: ….	■				
RESULTADO 2:					
Actividad ……					

Esquema 10. *Tabla de planificación para la ejecución de proyectos.*

El presupuesto es una matriz que incluye las actividades del junto con el tipo de recursos que se requiere para su realización, los costes, las fuentes de financiación y su temporalidad.



Este es un ejemplo de tabla que se puede utilizar para realizar el presupuesto

RUBROS	TRIMESTRE I		TRIMESTRE II		TOTAL
	Donante	Contraparte	Donante	Contraparte	
Actividad 1: Taller capacitación mujeres cooperativiasta	**$ 1,550**	**$ 1,050**	**$ 1,550**	**$ 1,050**	**$4,900**
Alimentación (50 personas x $10 X 6 jornadas)	$ 1,500		$ 1,500		$ 3,000
Asistencia técnica (1 personas X $10/hora X 6 jornadas de 5h)		$150		$150	$ 300
Transporte (50 personas x $2 x 6 jornadas)		$ 300		$ 300	$ 600
Material (50 personas x 2$)	$50		$50		$ 100
Alquiler local ($50 x 6 días)		$ 150		$150	$ 300
Equipo ($ 100 x 6 días)		$300		$ 300	$ 600
Actividad 2: Jornada de experiencias exitosas…					

Esquema 11. *Tabla de presupuesto de proyectos.*

PASO 1.8. Revisemos todo lo que hemos formulado.

Una vez disponemos de todos los elementos básicos de la planificación: la matriz de planificación del proyecto, el cronograma y el presupuesto, debemos comenzar a revisar toda la información con detenimiento para adaptarla al formulario del donante. Este formulario o perfil de proyecto será el producto después de la fase de formulación.

Para elaborar el perfil de proyecto es importante convocar a reunión al equipo gestor y responsabilizar a una de las personas de ese equipo para la elaboración del perfil del proyecto. A pesar de tener a esta persona como responsable, se debe trabajar conjuntamente en el ejercicio práctico de la formulación.

La persona responsable de la elaboración del perfil de proyecto trabajará individualmente en sistematizar los insumos recogidos en cada una de las reuniones con el equipo gestor y, en la reunión posterior, compartirá esos avances en la redacción del documento con éste.

Una vez formulado el perfil de proyecto se deberá validar con el equipo de gestión del proyecto y otras personas involucradas con el mismo.



Elementos comunes en la formulación de proyectos.

1-.Datos generales sobre el proyecto
(título proyecto, país/departamento/municipio, etc.)
2-. Datos entidad solicitante (nombre oficial).

3-. Datos del socio local.

4-. Duración:
Fecha previsión inicio
Fecha prevista de finalización
Período total de ejecución (en meses)

5-. Financiación total.
Coste total
Aportación solicitada al donante
Tipo de cambio utilizado para convertir la moneda local en la moneda del donante.
Otras aportaciones concedidas o solicitadas.

6-. Descripción resumida del proyecto.

7-. Localización detallada (comunidad, cantón,….)

8-. Contexto: ¿cuál es la situación actual nacional, departamental, municipal,…?.
Antecedentes: **lo que se ha trabajado en el tema del proyecto anteriormente.**
Justificación: **¿Por qué es necesario realizar el proyecto y, además, hacerlo de esa manera? ¿Qué situación problemática tenemos? ¿Qué causas lo generan? ¿Cuáles son las consecuencias? ¿Hay leyes o políticas o normativas que respalden la acción?**

9-. Lógica de intervención y Matriz de Planificación del Proyecto (MPP):

O. General: **¿Cuál es el impacto que deseamos lograr a mediano y largo plazo? ¿Para qué?**

O. Específico: **¿Cuál es la situación final o cambio esperado? ¿Para qué queremos ese cambio?**

Resultados: **¿Qué resultados esperamos lograr para superar las causas identificadas?**

Actividades: **¿Qué actividades realizaremos para lograr el resultado esperado?**

Indicadores: **¿Cómo medimos lo que deseamos lograr?**

M. Verificación: **¿Cómo demostramos lo que hemos alcanzado?**

10-. Participación de las beneficiarias y los beneficiarios

11-. Cronograma de actividades.

12-. Presupuesto y financiación del proyecto, desglose por cofinanciadores:

¿Cuáles son los rubros en los que se va a invertir? ¿Cuánto se gastará anualmente en cada rubro del presupuesto? ¿Cuál o cuáles serán las fuentes de financiación para la ejecución del proyecto?

13-. Estudio de viabilidad y sostenibilidad:

Explicar las posibilidades de que el proyecto se mantenga en el futuro cuando finalice la ayuda exterior.

14-. Líneas transversales (género y participación).

15-. Seguimiento y evaluación del proyecto:

¿Cada cuánto haremos seguimiento del proceso? ¿A qué daremos seguimiento? ¿Cada cuánto haremos una evaluación de los avances del proyecto? ¿Qué haremos con los resultados del monitoreo y evaluación?

16-. Anexos: **documentos que acompañan a la formulación del proyecto.**

El financiador valorará la pertinencia del proyecto, es decir, si el proyecto es útil para la población beneficiaria y si responde a las necesidades expresadas en el diagnóstico. Otro aspecto que el

financiador tendrá muy en cuenta será la viabilidad del proyecto, es decir, la posibilidad real de llevarlo a cabo. Revisará las medidas que se van a tomar para asegurar que los grupos beneficiarios del proyecto se mantengan en el tiempo de manera autónoma, es decir, que el proyecto sea sostenible.



Deficiencias posibles al redactar la formulación (Adaptación de Gómez, M. y Cámara, L., 2003):

- Improvisar el contenido sin revisar la MMP sin realizar todos los pasos de la identificación y el diseño del proyecto de manera participativa.
- Exponer los contenidos de modo poco concreto.
- Incluir temas poco significativos.
- No relacionar los elementos del proyecto entre sí.
- No presentar en anexos la información más específica o de menor relevancia.
- Utilizar demasiadas citas a pie de página.
- Elaborar un documento muy extenso.

Una vez finalizada la fase de identificación, debemos ser capaces de responder las siguientes preguntas para poder pasar a la siguiente fase:



¿Se han seguido en orden los pasos para formular el proyecto?

¿Ha habido participación del equipo de gestión en la formulación del proyecto?

¿Se ha validado el proyecto con la participación de las personas beneficiarias?

¿Los resultados esperados se relacionan con las causas identificadas?

¿Las actividades corresponden con los resultados esperados?

¿Las metas están relacionadas con los resultados y actividades programadas?

¿Los medios de verificación se corresponden con cada una de las metas previstas?

¿Se ha descrito el objetivo y meta general y específica esperada?

¿Existe coherencia entre los diferentes apartados del perfil básico del proyecto?

¿Se han definido los mecanismos participativos que contribuirán a la sostenibilidad del proyecto?

¿El costo estimado del perfil básico del proyecto es razonable en cada uno de los rubros?

¿El monto estimado del perfil del proyecto es conforme con el objetivo final que se desea alcanzar?

¿El presupuesto contempla aportes de los diferentes actores (contrapartida)?

¿Se ha valorizado monetariamente el tiempo que le dedicarán hombres y mujeres al proyecto?



La ejecución es el momento de llevar a la práctica todas las actividades planificadas y presupuestadas en el perfil de proyecto.

Para saber cómo comenzar a ejecutar, se recomienda revisar y modificar -si es necesario- la formulación del proyecto, el presupuesto y el cronograma.

Este punto, también llamado "puesta en marcha", es muy importante ya que desde el momento en que se formula el proyecto y el momento en que se reciben los fondos pueden pasar desde varios meses a un año.

FASE 1. Elaborar el Plan de Planificación Anual o Plan Operativo Anual (PPA)



El Plan Operativo Anual es un documento que recoge el detalle de la ejecución del proyecto con base al cronograma, el presupuesto y las actividades, lo que nos permite una planificación detallada de la ejecución.

Esta matriz nos puede ser útil para elaborar el Plan:

OBJETIVO ESPECÍFICO							
Resultado Producto	**Actividad Tareas**	**Tiempo**	**Indicadores M. Verific.**	**Recurso**	**Costo**	**Supuestos**	**Responsable**
R1	Actividad 1 Tarea 1.1 Tarea 1.2 Tarea 1.3						
	Actividad 2 Tarea 2.1 Tarea 2.2						

Esquema 12. *Tabla de Planificación Anual de Proyectos.*

PASO 1. Una vez recibimos los fondos para el proyecto debemos conformar un equipo de trabajo que se responsabilice de la ejecución del mismo y el cual esté conformado con equidad de género; este equipo será el responsable de elaborar el PPA.

PASO 2. Tomar nota de las actividades de la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP) revisada e incluirlas en la segunda columna de la matriz de PPA (Esquema 12).

PASO 3. Para cada actividad tendremos que indicar: qué tiene que hacerse y cuándo, quién es el responsable de la ejecución y de la verificación (preguntando a cada persona dónde se ve dentro del proyecto), cuándo comienzan y terminan las actividades, necesidades de personal, cantidad necesaria de material y equipo, costos y supuestos importantes.

PASO 4. Comprobar que el costo total del plan anual no supera al presupuesto planificado y que no hay personas con demasiadas responsabilidades y otras sin ninguna.

PASO 5. Validar el PPA a través de consenso por parte de todas las personas del equipo de gestión e interesadas. Cabe la posibilidad de firmar una carta de entendimiento al inicio del proyecto para garantizar que se cumplan los compromisos.





FASE 2. Comenzar con la ejecución

PASO 1. Para que la ejecución tenga éxito debemos:

- Cumplir con normativas y procedimientos establecidos.
- Ejecutar las actividades de manera que se cumpla lo planificado (tiempos, cantidades, calidad, recursos, etc.). Si se modifica alguna actividad, se debe informar al donante y ser aprobada por las personas involucradas en el proyecto.
- Priorizar las opciones locales al comprar y contratar para promover el desarrollo de la comunidad y la sostenibilidad.
- Registrar muy detalladamente los gastos y hacer los desembolsos siguiendo la planificación financiera. Es necesario que se guarden todas las facturas y documentos relacionados.

- Hacer un inventario de todos los materiales y equipo que se compren.
- Facilitar la participación de la comunidad en el proyecto.

PASO 2. Para conseguir una coordinación que permita el avance exitoso del proyecto debemos:

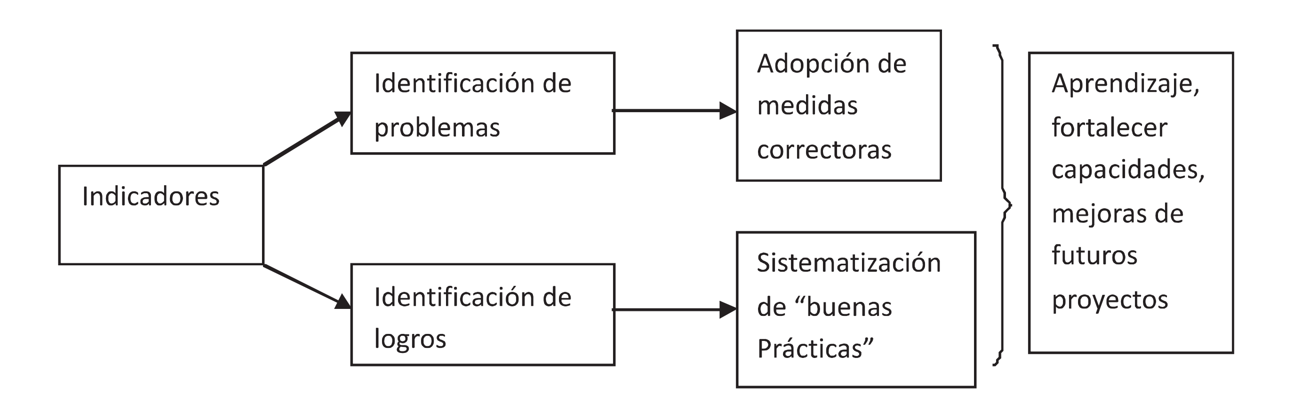
- Dejar por escrito las responsabilidades, los procesos de ejecución y coordinación, las personas referentes para el proyecto de cada grupo, institución y organización en un Plan de Acción o Carta de entendimiento que firmarán las partes involucradas.

- Realizar reuniones de coordinación de manera periódica es importante determinar un lugar, día y horario adecuado para todas las personas que vayan a participar, seleccionar a las personas con toma de decisiones, preparar una agenda y recoger y compartir los acuerdos resultantes de la reunión.

PASO 3. Seguimiento del proyecto: ¿Cómo vamos?

El seguimiento es la supervisión de la ejecución del proyecto, preferiblemente, por parte de las personas que participan en el mismo, comparándola con la planificación inicial.

El seguimiento es un proceso de aprendizaje, en el que se mejora el conocimiento de la situación y se aprovechan los logros y los problemas para mejorar el proyecto entre todas las personas o grupos involucrados en el proyecto. Esto fortalecerá la corresponsabilidad y la sostenibilidad del proyecto.



Esquema 13. *Cuadro explicativo del seguimiento de proyectos.*

¿Cómo aprender de las reuniones de seguimiento?

El objetivo de las reuniones de seguimiento es el de revisar por el camino los avances programáticos y financieros de la ejecución del proyecto. De esta manera podremos introducir pequeños cambios para la mejora de la ejecución del proyecto con el acuerdo de todas las partes implicadas.

Primero de todo debemos acordar con las organizaciones, instituciones y grupos participantes en el proyecto:

- → La frecuencia de las reuniones (pueden ser semanales, mensuales, semestrales, en función del fin de cada una de ellas).
- → Día, hora, duración y lugar de las reuniones.
- → Personas que asistirán a cada una de estas reuniones.
- → Objetivos de las reuniones.
- → La agenda de trabajo de cada una de las sesiones de la reunión.
- → Responsables de tomar nota del acta de la reunión (incluyendo los acuerdos), de compartirla, incluir los comentarios y validarla.

Los talleres de retroalimentación

Es muy útil realizar talleres con las personas involucradas en el proyecto en los que se comuniquen y discutan la información obtenida en las reuniones de seguimiento y se llegue a un acuerdo sobre las acciones que se deberán llevar a cabo a partir de esa información. Antes de realizar este taller, debemos tener en cuenta que:

- ♦ Se presente la información de manera clara para todas las personas asistentes (es útil usar técnicas gráficas).
- ♦ Se presente la información cuando aún es útil.
- ♦ La ubicación del taller sea adecuada para todas las personas asistentes.
- ♦ Se llegue a un acuerdo sobre la frecuencia del intercambio de información.

La información se puede presentar a través de informes escritos, informes orales y/o presentaciones visuales (gráficos o imágenes).

Los informes periódicos de seguimiento: Para recoger la información del proceso de seguimiento durante la implementación del proyecto se realizan informes técnicos, el cual debe proporcionar información útil y clara.

Los elementos básicos son:

Partes	**Contenido**
Presentación	Título, país, fecha, etc.
Descripción del proyecto y mecanismos de ejecución	Descripción resumida del proyecto original. Descripción resumida de los mecanismos de ejecución.
Objetivos	Objetivo general y Objetivo específico.
Indicadores	Sistema de indicadores previsto y grado de cumplimiento.
Resultados	Resultados previstos y logro de los mismos.
Actividades	Lista de actividades realizadas y el grado de ejecución según el cronograma
Ejecución presupuesto	Programación y ejecución financiera
Valoración	Valoración de la ejecución del proyecto, desviaciones ocurridas, respuestas a las mismas y recomendaciones.
Proceso de entrega del proyecto	Receptividad de la contraparte y personas beneficiarias. Perspectiva de viabilidad y procedimientos de gestión posterior.
Anexos	Documentos que respalden la información contenida en el informe.



Una vez finalizada la fase de ejecución debemos asegurarnos de poder responder afirmativamente a estas preguntas:

¿Se ha conformado el equipo de trabajo que ejecutará el proyecto? ¿Se les ha asignado sus responsabilidades y recursos?

¿Se tiene el Plan Operativo Anual para la ejecución del proyecto?

¿Se ha implementado el plan de seguimiento tal como estaba planificado?

¿Se han retomado las lecciones aprendidas en la ejecución del proyecto?

¿Se ha llevado registro de los aportes brindados por los diferentes actores?

¿Se han ejecutado los fondos según se tenía previsto?

¿Los gastos tienen los respaldos correspondientes a través de facturas?



MÓDULO 3. LA EVALUACIÓN: ¿QUÉ TAL LO HEMOS HECHO?

La evaluación es una valoración de los procesos y resultados del proyecto que nos indicará el nivel de avance y logros e identificará los problemas y lecciones aprendidas aparecidos.
Las evaluaciones pueden ser a medio término o al final del proyecto.

Si la evaluación es de impacto se realizará, al menos, dos años después de la finalización del proyecto.

¿Qué criterios seguiremos para hacer una evaluación?

Los criterios son cinco:

- **Pertinencia (control de calidad):** medida en que los objetivos de un proyecto son compatibles con las prioridades del grupo, de las políticas de los receptores y donantes.

- **Eficiencia del proyecto:** valorar si los resultados obtenidos se podrían haber logrado de una forma más económica.

- **Eficacia del proyecto:** medir hasta qué punto el proyecto ha logrado sus objetivos y resultados. Puede darse que el proyecto sea eficaz en cuanto a los resultados esperados pero que no conduzcan al logro del objetivo específico que habíamos programado.

- **Viabilidad del proyecto (sostenibilidad):** si una vez finalizado el proyecto y la ayuda externa, el grupo destinatario puede seguir con los beneficios durante un largo período de tiempo. Esta condición es la que permite el desarrollo.

Hay 6 factores que nos permiten valorar la sostenibilidad de un proyecto: políticos, organizativo-institucionales, económico-financieros, factores técnico-tecnológicos, socioculturales, factores ecológico-ambientales.

- **El impacto:** cambios positivos o negativos, previstos o no previstos del proyecto, en relación a los grupos beneficiarios y afectados.

(FIDA, 2002)



- **-PERTINENCIA**: ¿es adecuado lo que estamos haciendo para mejorar la situación planteada?¿nos ocupamos de las prioridades de los grupos beneficiarios? ¿por qué o por qué no?

- **-EFICACIA:** ¿Se han cumplido los planes? ¿es correcta la lógica de intervención? ¿por qué o por qué no? ¿lo que estamos haciendo es lo mejor para obtener el máximo impacto?

- **-EFICIENCIA:** ¿se utilizan los recursos de la mejor manera?¿por qué o por qué no?¿qué podemos hacer de otra manera para mejorar la ejecución y el impacto con costo aceptable y sostenibilidad?

- **-IMPACTO:** ¿En qué medida el proyecto ha contribuido a la solución del problema?¿por qué o por qué no?¿qué consecuencias positivas o negativas imprevistas tuvo el proyecto?¿por qué se dieron esas consecuencias?

- **-VIABILIDAD:** ¿seguirá teniendo el proyecto un impacto positivo al finalizar los fondos?¿por qué o por qué no?

La Revisión Anual de Proyecto pretende evaluar los progresos hacia los impactos planificados, revisando la ejecución y analizando los motivos de las desviaciones. Además, pretende identificar lecciones y acciones que sirvan para mejorar la ejecución y desempeño.

Para preparar el taller de Revisión Anual de Proyecto debemos decidir varias cosas:

- Quién se responsabiliza de la organización y la facilitación del ejercicio.
- El momento y lugar en el que se realizará, la duración y actividades previas necesarias.
- Definir el orden del día (agenda): revisar la jerarquía de objetivos, el progreso general (actividades, problemas y lecciones aprendidas) y la estrategia del proyecto; todo ello de manera participativa y asegurándonos de que se llega a un acuerdo.
- Seleccionar e invitar a las personas que deben participar en el ejercicio, garantizando la igualdad entre mujeres y hombres.
- Preparar los datos que necesitamos para llevar a cabo la agenda.

Una vez realizado el taller tendremos que decidir cómo vamos a compartir la información y discutirla (retroalimentar) con las personas interesadas, cómo vamos a distribuir el informe una vez modificado, cómo verificaremos el Plan de Trabajo y el presupuesto en función de los resultados obtenidos en el taller y, finalmente deberemos preparar el Plan Operativo Anual del siguiente año.

Las evaluaciones externas nos dan orientaciones externas sobre los progresos logrados y problemas visualizados en la ejecución del proyecto de manera que podamos corregirlos. Pueden ser misiones de supervisión, revisiones de medio término, evaluaciones intermedias y/o evaluaciones finales.

Para sacar el máximo partido de las evaluaciones externas debemos prepararlas:

- Definir cuándo y por cuánto tiempo van a trabajar y comunicarlo a las personas que participarán con el tiempo suficiente.
- Fomentar la participación de las personas asistentes eliminando su posible temor a ser mal evaluados o a represalias, así como de aquellas que han sido críticas con el proyecto.
- Usar sólo información veraz.
- Elaborar la metodología que seguirá el equipo externo, cómo hará la retroalimentación y dará respuesta a la misma, la información que necesitará de las diferentes personas interesadas y quiénes participarán en estos diferentes momentos.
- Reunir toda la información pertinente acerca del proyecto.
- Organizar el tema logístico para evitar problemas.

La evaluación final es una medición objetiva sobre los resultados e impacto del proyecto justo antes de su finalización (normalmente 1 mes) o una vez acabado. La evaluación final puede ser interna o externa.

Para realizar la evaluación final interna debemos realizar un taller con todas las personas representantes de todos los grupos participantes en el proyecto y el equipo gestor del mismo.

La preparación del taller será como la de los talleres de seguimiento, sólo que en este taller debemos asegurarnos de poder responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué aprendimos acerca de la gestión de conocimientos en el proyecto?

- ¿Cuál fue el impacto del proyecto, tal como lo percibieron los interesados directos?

- ¿Generó el proyecto algún producto o éxito que pudiera tener consecuencias e impactos en las políticas públicas?

- ¿Qué consiguió el proyecto en lo relativo al establecimiento de asociaciones?

Errores que suelen cometerse en la preparación del taller de la evaluación final.



- Seleccionar erróneamente a las personas asistentes, sin contar con la equidad de género.

- Hacer una mala convocatoria o demasiado apresurada.

- No informar sobre los objetivos del taller, lugar, fecha, hora y duración.

- No dedicar tiempo a los temas logísticos

.

- No preparar la participación de las personas interesadas.

- No preparar la metodología ni la necesidad de una persona facilitadora.

- No dedicar tiempo a las cuestiones transversales (género, participación,...)

- Aplazar demasiado o no incluir los ejercicios de lecciones aprendidas.

- Realizar una evaluación de impacto demasiado ambiciosa.

Una vez finalizado el taller de evaluación final se deben organizar y sistematizar todos los insumos recogidos en dicha actividad y analizarlos junto con el resto de información que tenemos de otras fuentes.

Compartir los resultados: Los resultados se pueden presentar de varias formas, las más comunes son:

La elaboración de un informe final formal sobre el proceso y resultados. Este cuadro puede servir de orientación aunque, muchas veces el tipo de informe depende del donante.

TEMA	DESCRIPCIÓN
Introducción	Antecedentes del proyecto: país, superficie y clientes, objetivos, componentes y estrategia, productos previstos, proceso seguido para la evaluación final.
Desempeño	-Condiciones contextuales. -Desempeño de los componentes. -Selección de los interesados directos. -Capacitación y fomento de las capacidades. -Gestión y coordinación del proyecto. -Seguimiento y evaluación. -Relaciones con las diferentes instituciones participantes en el proyecto.
Análisis e impacto	Logro de los objetivos: sociales y económicos, institucionales, por componentes, tal y como lo han percibido las personas participantes directas.
Sostenibilidad	Factores que favorecen u obstaculizan un posible impacto sostenido del proyecto.
Lecciones aprendidas	Temas posibles para las lecciones aprendidas (que se determinarán por separado para cada evaluación final): entorno habilitador, fomento de las capacidades y capacitación, selección de las capas más pobres de la población, lecciones aprendidas por cada componente del proyecto, operaciones financieras, S y E y procesos de aprendizaje, relaciones de los coejecutores.
Conclusiones	Conclusiones y recomendaciones (para una posible segunda fase o para otros proyectos).
Apéndices	Resultados de la evaluación participativa del Impacto o de otros estudios emprendidos. Informe financiero. Términos de referencia del equipo de evaluación terminal.

- Reunión con las partes interesadas para compartir la información incluyendo una presentación de los principales momentos del proceso y los resultados

Elijamos el método que elijamos, es importante validarlo con las diferentes personas, grupos de personas, instituciones y organizaciones participantes en el proyecto, de manera que nos podamos retroalimentar de sus comentarios e incluirlos en el informe.

Una vez finalizada la fase de evaluación, debemos ser capaces de responder las siguientes preguntas para poder pasar a la siguiente fase:

- ¿Se han identificado e invitado a actores y sectores involucrados en las fases de identificación, formulación y ejecución?
- ¿Se ha garantizado la participación equitativa de todas las partes involucradas y de hombres y mujeres?
- ¿Se han involucrado a otros actores externos al proyecto?
- ¿Se ha tenido disponible información de actas de reunión, informes de supervisión, monitoreo y evaluaciones de procesos?
- ¿Se desarrolló la evaluación en un ambiente de sinceridad, respeto y cordialidad?
- ¿Se cumplieron los objetivos del taller de seguimiento/evaluación?
- ¿Se sistematizó el informe de evaluación? ¿Se compartió con todas las personas involucradas?

PASO 2.5.

Y al acabar la ejecución, ¿cómo desmantelamos y terminamos el proyecto?

Para garantizar la sostenibilidad del proyecto es necesario que analicemos el procedimiento que se seguirá para hacer la transferencia de responsabilidades y propiedad del proyecto tras su finalización.

Debemos dejar por escrito detalladamente la relación del proyecto y los inmuebles, bienes y equipos adquiridos, así como el estado de los mismos, régimen de titularidad y propiedad. También debemos especificar las responsabilidades que asumirán cada una de las instituciones y organizaciones involucradas en el proyecto de manera que permitan la sostenibilidad de su impacto.

BIBLIOGRAFÍA

Aldunate, C y Córdoba, J. "Formulación de programas con la metodología de Marco Lógico". CEPAL, Santiago de Chile. 2011

Ardón, M. "Guía metodológica para la sistematización participativa de experiencias en agricultura sostenible". PASOLAC, El Salvador. 2000.

Berdagué, J.A., Ocampo, A. y Escobar, G. "*Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola rural". Fidamérica-Preval. 2000.*

Carvajal, J.C. "*Sistematización de* experiencias *comunitarias. Módulo 6*". Asociación de Proyectos Comunitarios, Popayán. 2005.

Cohen, E. y Martínez, R. "*Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*". CEPAL (en revisión editorial).

De la Cruz, C. *"Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo".* EMAKUNDE/Instituto Vasco para la Mujer. Vitoria-Gasteiz, 1998.

FAO-PESA Centroamérica. "*Guía Metodológica de Sistematización*". PESA, Tegucigalpa. 2004.

GEILFIUS, F. *"80 Herramientas para el Desarrollo Participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación".* IICA, San Salvador. 1997.

Gómez Galán, M. y Cámara, L. "*Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco Lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*". CIDEAL. Madrid, 2003.

Jara, O. "*Para sistematizar experiencias*". Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA, San José. 1998.

Martínez, M.A. *"El informe técnico*". ICADE, Tegucigalpa. 2000.

Martínez, M. *"Una propuesta metodológica para sistematizar experiencias*". ICADE, Tegucigalpa. 2000.

PESA Centroamérica. *"Memoria del 1er taller Nacional de Sistematización*". PESA Honduras y SEL (Sistema Extensión Lempira), Tegucigalpa. 2003.

BIBLIOGRAFÍA INTERNET

www.dicc.hegoa.ehu.es: diccionario de acción humanitaria.

www.pcm-group.com: información de interés sobre la herramienta de Marco Lógico.

www.iadb.org/int/rtc/eciyses/esp: Información sobre el diseño de proyectos.

ANEXOS

ANEXO 1: La lluvia de ideas para la identificación de problemas

El objetivo de esta técnica es la de obtener información rápida por parte de las personas directamente involucrada con el proyecto. Esta técnica es más abierta que una entrevista y permite obtener todas las ideas y percepciones de la gente.

Esta técnica requiere de poco tiempo y sólo necesitaremos pizarra o papelón, plumones y tarjetas.

Los pasos para realizar esta técnica son:

1) Introducir la dinámica con una pregunta abierta sobre el tema que interesa. Debemos escribir o visualizar la pregunta. Es importante que nos aseguremos de que todas las personas entienden bien la pregunta.
2) Las personas participantes deben visualizar todas las ideas expresadas sobre tarjetas. En cada tarjeta sólo debe haber una idea. No se permite hacer juicios o comentarios críticos sobre las ideas de los demás.
3) El facilitador reúne todas las tarjetas, las mezcla y las coloca sobre la pizarra, leyendo cada una en voz alta. No se elimina ni se analiza ninguna tarjeta.
4) Se agrupan las tarjetas que expresan la misma idea. Si las personas participantes están de acuerdo, las tarjetas repetidas se pueden eliminar.
5) Se agrupan las tarjetas que tratan ideas directamente relacionadas.
6) Debemos decidir qué trabajo se va a hacer sobre el resultado.

ANEXO 2: Método FODA para el análisis de alternativas y la sistematización.

A través de este ejercicio se pretenden evaluar las diferentes alternativas mediante la comparación de ventajas e inconvenientes para, posteriormente, elegir la estrategia de intervención.

El ejercicio puede durar entre 1 y 3 horas y necesitaremos papel, tarjetas, plumones, pizarra y papelón.

Para cada una de las alternativas propuestas se deben evaluar cuatro series de características a través de una lluvia de ideas:

Fortalezas: ¿cuáles son las ventajas de esta alternativa?

Oportunidades: ¿cuáles son los elementos externos que pueden influir positivamente en el éxito de la alternativa?

Debilidades: ¿cuáles son las desventajas que presenta esta solución como tal?

Amenazas: ¿cuáles son los elementos externos que pueden influir negativamente en el éxito de la alternativa?

Para visualizar el trabajo que realicemos a través de este método tenemos dos opciones complementarias:

a) Una matriz general.

NOMBRE DEL PROYECTO				
Alternativas	**Fortalezas**	**Oportunidades**	**Debilidades**	**Amenazas**
1				
2				

b) Una matriz por cada alternativa

Alternativa 1	
Fortalezas	**Debilidades**
Oportunidades	**Amenazas**

Alternativa 2	
Fortalezas	**Debilidades**
Oportunidades	**Amenazas**

ANEXO 3. Método de pesos ponderados para análisis de alternativas.

El objetivo de esta técnica es el de evaluar con la comunidad la adecuación de las diferentes alternativas identificadas.

La duración de la técnica es de unas 3 horas y necesitaremos papel, tarjetas, plumones, pizarra o papelón.

Para conseguir los resultados esperados a través de esta técnica, debemos seguir unos pasos:

1) Determinar los criterios de evaluación, por ejemplo, beneficios aportados, sostenibilidad, factibilidad técnica y social, tiempo, costes,….
2) Preparar una matriz con los criterios y alternativas identificadas.

NOMBRE DEL PROYECTO					
Alternativas	**Criterio 1**	**Criterio 2**	**Criterio 3**	**Puntos**	**Prioridad**
1					
2					

3) Determinar las unidades y métodos de puntuación. Las unidades pueden ser por números, cruces, rangos, etc. El método puede ser por puntuación o consenso.

4) Colocar una puntuación por cada alternativa.

5) Una vez completada la matriz se pueden combinar las puntuaciones para priorizar las diferentes alternativas.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividad: acción planificada que permite conseguir un producto a través del uso de recursos.

Beneficiario: individuo, grupo u organización que sea o no destinatario del proyecto, se beneficia del mismo.

Causa: situación o hecho que genera un problema.

Ciclo del proyecto: pasos que contiene el proyecto y los aspectos metodológicos necesarios para su ejecución satisfactoria.

Condición previa: condición previa a la ejecución de un proyecto que debe cumplirse para que el éste sea efectivo.

Consecuencia: situación o hecho que es resultado de un problema.

Contexto: Descripción del entorno en el que se pretende intervenir y su relación con nuestra acción de intervención.

Cronograma: delimitación en el tiempo de las actividades que se van a realizar para obtener los resultados previstos.

Diseño de un proyecto: poner por escrito los elementos clave (objetivos, estrategias, contexto, indicadores, etc.) para llevar a cabo una acción de cambio en la situación actual.

Efecto: Cambio en el contexto que resulta de una intervención de desarrollo.

Eficacia: medir hasta qué punto el proyecto ha logrado sus objetivos y resultados.

Eficiencia: valorar si los resultados obtenidos se podrían haber logrado de una forma más

económica.

Empoderamiento: proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven.

Estrategia: manera como se ejecutará el proyecto para alcanzar sus objetivos.

Evaluación de progreso: valoración que se hace durante algunos períodos de ejecución del proyecto a partir de los insumos generados por el monitoreo.

Fin: objetivo especificado que indica números, plazos y ubicación de lo que se ha de realizar.

Fuente de Verificación/Medio de verificación: fuente de información (documentos, estadísticas, informes, etc.) que contribuye a responder a las preguntas o indicadores de desempeño.

Género: características y atributos sociales que definen una forma de comportamiento, aptitudes, roles y funciones distintas para hombres y mujeres.

Gestión del proyecto: dirigir, planear, organizar, dotar al personal y controlar las actividades, personas y recursos del proyecto, con objeto de alcanzar los objetivos.

Impacto: cambios positivos o negativos, previstos o no previstos del proyecto, en relación a los grupos beneficiarios y afectados.

Indicador Objetivamente verificable (IOV): criterio para verificar el grado.

Justificación: explicación del motivo de nuestra intervención relacionando la situación actual con la situación futura que queremos conseguir.

Lección aprendida: aprendizaje obtenido que se tomarán en cuenta para acciones que se

desarrollen en el futuro.

Matriz de Planificación del Proyecto: tabla resumen donde visualizar objetivos, resultados y actividades, así como las hipótesis en los diferentes niveles y sus correspondientes indicadores y fuentes de verificación.

Medio de verificación/Fuente de Verificación: fuente de información (documentos, estadísticas, informes, etc.) que contribuye a responder a las preguntas o indicadores de desempeño.

Meta: lo que se desea lograr, siempre expresado en cantidad, calidad, tiempo y lugar.

Objetivo general: Planteamiento positivo del problema principal al que se pretende contribuir a resolver.

Objetivo específico: Planteamiento positivo de los problemas secundarios.

Participación: Proceso por el que las comunidades u otros sectores sociales, sobre todo marginados o excluidos, son implicados en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos, siendo así actores de su propio desarrollo

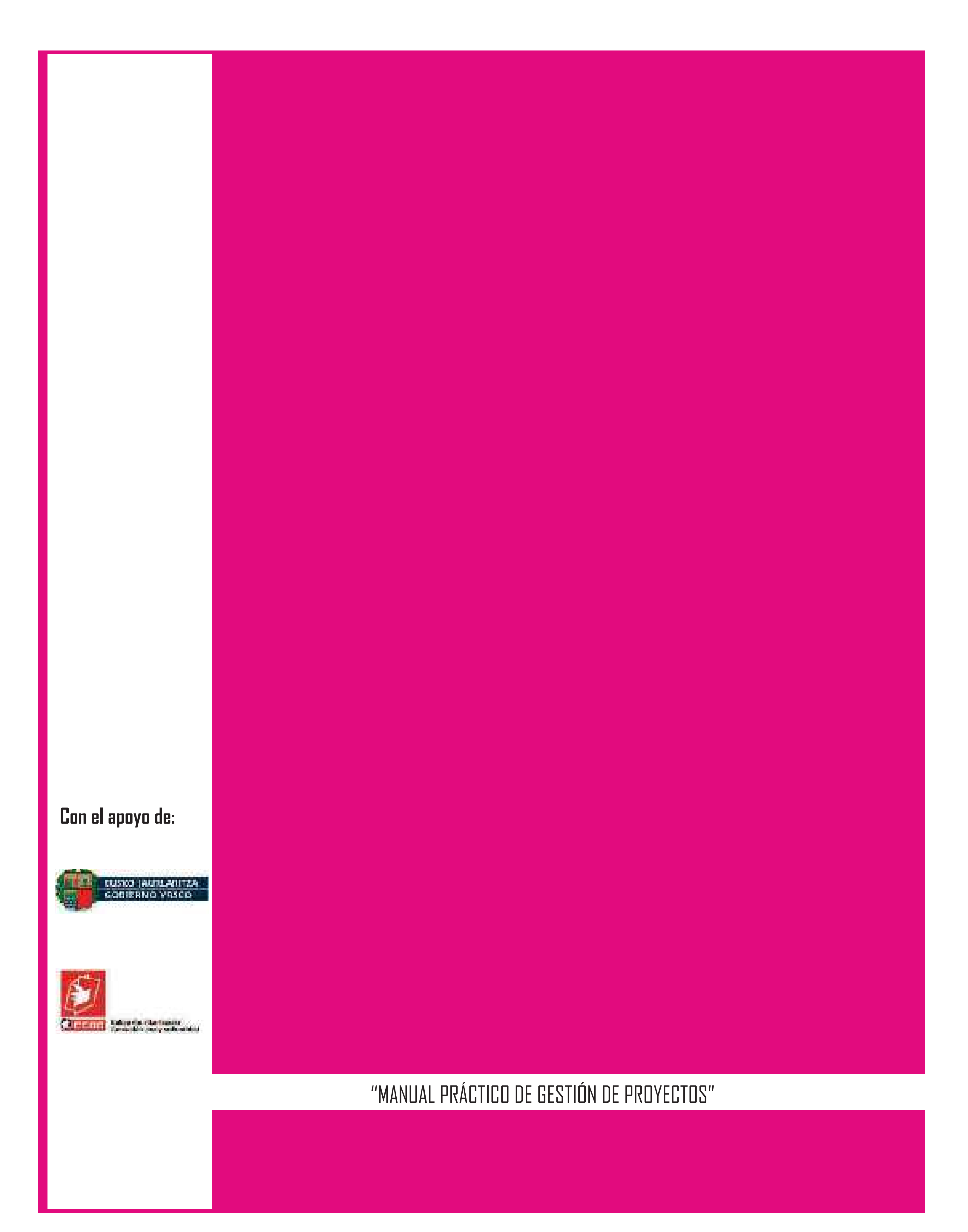
Pertinencia: medida en que los objetivos de un proyecto son compatibles con las prioridades del grupo, de las políticas de los receptores y donantes.

Presupuesto: costo total del proyecto planteado de manera detallada por actividades y con sus correspondientes insumos.

Problema: definición de la situación negativa sobre la que debemos incidir y solucionar.

Proyecto: intervención que consiste en una serie de actividades planeadas e interrelacionadas, destinadas a alcanzar objetivos definidos, con un presupuesto determinado y unos plazos concretos.

Recursos: lo que necesita un proyecto para funcionar (tiempo, locales, conocimientos, fondos, equipo, personal, etc.


Con el apoyo de:
EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO
"MANUAL PRÁCTICO DE GESTIÓN DE PROYECTOS"